

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA**

**O CONTROLLER E CIO, O DESAFIO DA GESTÃO COMBINADA**

**WANDERLEY STRINGHINI**

**CURITIBA  
2015**

**WANDERLEY STRINGHINI**

**O CONTROLLER E CIO, O QUE ELES REPRESENTAM PARA A GESTÃO DE EMPRESAS.**

Monografia para obtenção do título de  
Especialista em Controladoria no programa de  
pós-graduação em Contabilidade, no setor de  
ciências sociais aplicadas da Universidade  
Federal do Paraná

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Márcia Bortolucci Espejo

**CURITIBA  
2015**

Dedico esse trabalho ao Sr. Wanderley  
Carlos Stringhini, meu pai e sócio fundador  
da Ernst Young Sotec em Curitiba, cujo  
legado jamais será esquecido

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, a minha mãe Neyde Zotesso Stringhini, minhas vós Matilde Juliano, e Olga Elisa Menegatti Stringhini, aos meus tios e tias Sra. Ivone Zotesso, Zuleica Stringhini, Rosângela Stringhini, Olenca Stringhini e Luis Carlos Stringhini e ao meu pai, o Sr. Wanderley Carlos Stringhini por serem a fonte de inspiração e me proverem a unidade de uma grande família e me darem o suporte que precisei nestes meus 26 anos de vida.

Agradeço a minha noiva, Amanda Marzollo Wenzel Luiz, por estar a meu lado todos os dias, a qual também é contadora, por contribuir diariamente para minhas reflexões pessoais e contábeis.

Agradeço aos Professores desta instituição, que contribuíram e contribuirão para a minha formação de contador.

Aos meus grandes amigos, que compreenderam minhas ausências.

Ao meu grande primo e sua mãe, o Sr. Alberto Giuliani e Sra. Felícia Juliano que auxiliaram a um grande crescimento, a minha vida.

Finalmente aos meus amigos, colegas e gerentes, que de alguma forma me ajudaram a pesquisar, e me mostraram que o sucesso somente é resultado do trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
<b>3. QUESTÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>9</b>
<b>4. PRESSUPOSTO DA PESQUISA.....</b>	<b>10</b>
<b>5. OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
<b>5.1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>11</b>
<b>5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>6. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>12</b>
<b>7. ESTRUTURA DA MONOGRAFIA .....</b>	<b>13</b>
<b>8. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
<b>8.1. A ATUAÇÃO DO CIO.....</b>	<b>14</b>
<b>8.2. EMBASAMENTO DE DECISÕES E AS SUAS DIFICULDADES .....</b>	<b>15</b>
<b>8.3. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES .....</b>	<b>16</b>
<b>8.4. GERÊNCIA E ADEQUAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>8.5 GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>21</b>
<b>8.6. DESENVOLVIMENTO DA AUTO CONFIANÇA .....</b>	<b>23</b>
<b>8.7 A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO.....</b>	<b>24</b>
<b>9 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>25</b>
<b>9.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....</b>	<b>27</b>
<b>9.2 POPULAÇÃO OU ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>28</b>
<b>9.3 COLETA DE DADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>10 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>10.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....</b>	<b>31</b>
<b>10.2 AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO TI NA ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS .....</b>	<b>34</b>
<b>10.3 AVALIAÇÃO DA PRIORIDADE DOS TRABALHOS DE TI .....</b>	<b>36</b>
<b>10.4 AVALIAÇÕES DOS PROCESSOS ONDE ORGANIZAÇÕES DE TI QUE SÃO COMPLETAMENTE EFETIVOS OU MUITO EFETIVOS .....</b>	<b>38</b>
<b>10.5 AVALIAÇÃO DAS INICIATIVAS PARA MELHORIA DO AMBIENTE DO TI E CONTROLE .....</b>	<b>39</b>
<b>10.6 AVALIAÇÃO DAS ÁREAS QUE POSSUEM MAIS NECESSIDADE PARA PROCESSOS DE NEGÓCIOS E TI COMBINADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>10.7 AVALIAÇÃO FINAL DOS RESPONDENTES .....</b>	<b>40</b>
<b>11 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>42</b>
<b>11.1 CONCLUSÕES.....</b>	<b>42</b>
<b>12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>44</b>

## RESUMO

STRINGHINI, Wanderley. **Controller e CIO – O desafio da gestão combinada**. 2013. f. Monografia (MBA em Auditoria Integral) – Universidade Federal do Paraná.

O objetivo geral do estudo é analisar o desafio da gestão combinada do Controller e do CIO, e os desafios de uma gestão combinada entre os dois. A seguir será analisada a existência de relação entre as atuações de Controllers e CIOs, e os controles internos através de procedimentos metodológicos de análise qualitativa de Marshall e Rossman (1999) baseadas em *elite questioning*, ou questionamento de renomados profissionais e acadêmicos da profissão contábil e de TI. A realização de pesquisa ocorreu postando-se o questionário usando serviço do Google Forms. O questionário foi enviado a um grande número de profissionais, utilizando uma série de recursos de divulgação. Dentre as principais evidências encontradas são evidenciadas deficiências relacionadas a integração a priorização de atividades da controladoria e do TI. Dentre estas deficiências, os respondentes comentaram sobre as integrações não se aplicando de forma plena as suas organizações, além de terem dificuldades em comunicar deficiências, por receio de comprometer suas carreiras.

**Palavras-chave:** TI, Contabilidade, Controladoria

## **ABSTRACT**

STRINGHINI, Wanderley. **Controllers and CIOs management challenge**. 2015. Controlling Studies – Universidade Federal do Paraná.

The main goal of this study is to analyze the challenges upon the combined management of the Controller and CIO, and to present its fundamental aspects. It is discussed the relationships between the roles and responsibilities of Controllers and CIOs and its internal controls through methodological procedure of quantitative analysis by Marshall and Rossman (1999) based in elite questioning, as is the inquiry of renewed professionals and academics of accounting and IT profession. The research was done posting a questionnaire in Google Forms. After the creation of the questionnaire it has been sent to a wide number of professionals. Among the main evidences are deficiencies related to the integration and priority of activities within the controlling department and IT. Among those, the respondents have included remarks about the integration lack of completeness and difficulties arising from communicating those deficiencies, risking compromise of their careers.

**Keywords:** IT, Controlling, Accounting.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Encyclopedia Britannica (2014) sistemas de informações são um conjunto integrado de custódia, armazenagem e processamento com o objetivo de entregar informações, conhecimento e produtos digitais.

As organizações embasam suas decisões em sistemas de informações para adequar e gerenciar suas operações, interagindo com seus clientes e fornecedores, de forma a competir no mercado. Elas também se utilizam de sistemas de informações para atingir seus clientes pela internet, processar informações financeiras e gerenciar seus recursos humanos.

Esta definição, como detalhada acima, seria então o cenário ideal de qualquer organização. Decisões e soluções baseadas em dados, orientados normalmente em relatórios da contabilidade e controladoria.

Reconhecidamente, é possível mencionar que nem todas as empresas seguem modelos como os mencionados acima, uma vez que não possuem sistemas de informações fidedignos, ou não são utilizados ou até ignorados no dia a dia da organização.

A confiabilidade e clareza das demonstrações financeiras, muitas vezes consideradas até um luxo para o pequeno e médio empresário, não representam simples exigências, mas certificam a empresa para a continuidade em um ambiente cada vez mais demandante.

Inicia-se nas demonstrações financeiras não auditadas por empresas de auditoria externa, em indevida combinação de finanças pessoais com as da organização, não pensando em continuidade, utilizando, por exemplo, superávit de caixa para compra de ativos imobilizados.



## **2. PROBLEMA**

Deficiências nos sistemas de informações são facilmente identificados em qualquer contexto de empresa, especialmente pelos seus próprios funcionários e colaboradores. Sobretudo no tocante aos controles que referem-se diretamente a demonstrações contábeis. Este cenário gera cada vez atributos e modificações nas regulamentações, causando um aumento do desafio aos profissionais da contabilidade.

As informações contábeis são influenciadas pelos mais amplos fatores, como demonstrada em Niswonger and Fees (1974) em tradução livre, “devem considerar a conjuntura política atual e os vários tipos de instituições que provêm à sociedade bens e serviços, além dos privilégios e restrições a qual a sociedade vive.”

O progresso na tecnologia da informação é de natureza transformativa. Cada ano que passa, a velocidade de processamento sofre aprimoramento, assim como a capacidade de armazenagem de dados, e softwares mais avançados. As formas de conectar, compartilhar, colaborar e fazer negócios estão mais ricas, mais variadas, mais poderosas, permissíveis somente em extensões de expansão de capacidades da tecnologia da informação, através da figura de CIO.

Os entendimentos de como estas capacidades estão evoluindo é criticamente importante para as companhias. Desta forma buscam-se averiguar, através de pesquisa qualitativa, quais são os desafios representados pela integração das funções de Controller e CIO.

## **3. QUESTÕES DA PESQUISA**

Para o desenvolvimento deste projeto considera-se pertinente a seguinte questão de pesquisa:

- a) O contexto de negócios reflete o potencial pleno da tecnologia de forma a aprimorar nossa performance?
- b) Como o IT somado a controladoria pretende aprimorar a agilidade operacional e estratégica?

#### **4. PRESSUPOSTO DA PESQUISA**

Em termos de pressupostos, as hipóteses a seguir constituem as prováveis respostas para solução do problema exposto através de uma visão antecipada a constatação dos fatos na pesquisa:

Algumas organizações criam iniciativas, como pequenas redes sociais ou até bate papos em grupo, construindo com a expertise de diretores, e fortalecendo a governança de TI, todas com o objetivo de permitir que os conselhos ou board, guiem a gestão da empresa a se perguntar as questões corretas sobre tecnologia e controladoria.

Mas de que forma são as questões rápidas em um tempo que tecnologias digitais iniciam a ruptura de indústrias e dominar estas tecnologias pode ser a chave para a sobrevivência ao longo prazo e sucesso?

As mais diferentes situações em particular de cada organização podem determinar o principal enfoque das discussões e questões detalhadas a serem perguntadas. Porém, nos mais diferentes setores de atuação, diretores (envolvidos com o TI ou não) irão se beneficiar em revisar questões como ponto de início de forma a moldar uma solução com a gerência relacionada ao que a companhia precisa fazer para se tornar uma vencedora na tecnologia e em seu ambiente de negócio.

Qualquer indivíduo atrelado a um ambiente de negócios, desde o menor aprendiz, estagiários, funcionários de baixo e alto nível tem contato com a contabilidade, nos mais diferentes aspectos. Todos os funcionários recebem um holerite, por exemplo. Outros

funcionários encaminham relatórios de despesas anexados a suas notas fiscais. Experientes diretores e o conselho recebem relatórios baseados em informações contábeis, que repassam a usuários externos, sendo que assim é formado um ciclo, em que todas as informações dentro dele possuem a necessidade de embasamento na controladoria e contabilidade.

Com o rápido desenvolvimento da teoria da contabilidade e técnicas durante este século e o passado verificou-se um aumento substancial de profissionais treinados em contabilidade e suas áreas de especialidade. Dentre os fatores contributivos a este crescimento deve-se ao aumento no número, tamanho e complexidade das organizações de negócios, e o crescimento econômico de países de economia emergentes como o Brasil.

Países em desenvolvimento estavam em crescimento antes da crise do mercado de crédito, suas posições foram fortalecidas pelas suas habilidades de manutenção da continuidade, em analogia assim como estas mesmas regiões obtiveram aumentos em produtividade, após a depressão americana da década de 1930.

## **5. OBJETIVOS**

Os objetivos consignados, a seguir, foram divididos em geral e específicos.

### **5.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar a importância da integração plena entre as funções de Controller e CIO.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

- a) Verificar quais são os princípios de gestão que norteiam Controllers e CIOs e sua necessidade de evolução

- b) Analisar na perspectiva dos ciclos de negócios de uma empresa e a aplicabilidade de um exemplo de integração de informações baseados na integração dos Controllers e CIOs
- c) Ponderar como as empresas de auditoria avaliam as atuações conjuntas de Controllers e CIOs.
- d) Avaliar na perspectiva dos entrevistados a importância da integração Controller e CIO.

## 6. JUSTIFICATIVA

Empresas de todos os níveis possuem deficiências em controles. Porém, não há interesse e não é reconhecida a importância de um sistema de controles internos, bem como adotar premissas que permitam uma integração plena de informações. O escopo de CIOs normalmente está associado a ações de infra-estrutura ou aderência simplesmente as necessidades de áreas de negócios, não sendo uma função *driver* de iniciativas de controle organizacional. O Controller, dentre suas várias atribuições, muitas vezes objetiva a redução do risco associado às incertezas sobre os investimentos efetuados. Além de contribuir como um importante instrumento na avaliação de investimentos é também uma forma de apoiar à tomada de decisões. Migliavacca (2002) diz que a importância do controle interno nas atividades das organizações, contribui para a salvaguarda de seus ativos, o desenvolvimento de seus negócios e conseqüentemente o resultado de suas operações.

Um empresário, diretorias e estruturas corporativas de grande porte compartilham a opinião de que pelo menos alguns de seus relatórios possuem fontes de dados insuficientes, insatisfatórias, com medição deficiente ou com defasagem. Mas isto é um problema contábil, do escritório prestador de serviços contábeis, da auditoria externa, ou talvez o problema esteja ali dentro, a qual a simples deficiência de não utilização da combinação de recursos de tecnologia e controladoria combinados, escopo de atuação própria da organização, que não pode ser terceirizado.

## 7. ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, de modo a visar a melhor apresentação entre as partes em termos de elementos. Inicia-se com a *Introdução*, onde foi apresentada a estrutura contextual da pesquisa: problema, questões de pesquisa, pressupostos da pesquisa, objetivos e justificativas.

No capítulo 2, está colocada a *Fundamentação teórica*, ou seja, literaturas que embasam o trabalho de pesquisa, de forma a apresentar tópicos como dificuldades e mudanças recentes na atuação dos Controllers e CIOs.

A *Metodologia da pesquisa* é tratada no capítulo 3, momento em que é realizada a caracterização da pesquisa, bem como o delineamento dela, com um detalhamento e descrição da forma de foi realizada a coleta de dados e sua respectiva interpretação.

O capítulo 4, denominado *Análise e interpretação dos resultados*, apresenta os resultados encontrados. Por fim, abordaram-se as *Conclusões e recomendações* sobre o trabalho realizado no capítulo 5.

## 8. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica foi realizada através de revisão da literatura de uma série de obras e trabalhos científicos, e compõe a formação conceitual para a realização desta pesquisa. Deste modo, é apresentada a relação com o tema em estudo. Contudo, a fundamentação não finaliza o trabalho, tampouco completa, dado a amplitude do tema, uma vez que na continuidade das atividades de pesquisa haverá um significativo incremento de trabalhos relacionados ao tema. Logo, será abordado o tema e suas relações de aspecto prático e de entendimento e suas várias etapas voltadas a integração entre Controller e CIOs.

Davenport (1998) traz a “informação” como um elo entre a informação bruta e conhecimento que pode ser obtido. Os dados são sempre conhecidos como informação, tornando-se conhecimento de forma referencial ao que é informação. Estas definições permitem

as empresas um aprimoramento da compreensão e priorização de como devem investir iniciativas em Tecnologia da informação, questionando assim a utilização de dados em ambientes de informação e controles.

Com base nisto, houve a criação de um cargo de CIO (Chief Information Officer) inicialmente imaginada como função gerencial, pautada pela administração de informações e tecnologias, com poderes similares a gerentes de áreas da organização, como RH ou Contabilidade.

Com as controvérsias geradas pela dualidade da proposta da função de CIO, devido ao paradigma gestor de tecnologia vs. gestor de informação, empresas adotaram o conceito mesmo assim. O foco passou a ser somente a área de tecnologia, sendo o CIO consultado somente em decisões estratégicas e atribuições relacionadas a resolução de problemas.

Por outro lado, algumas das empresas, possuíam a visão de TI e Gestão da Informação como mais um centro de custo, sendo assim CIOs foram rebaixados a níveis de gerência plenos, sendo tratados como atividade de suporte.

## **8.1. A ATUAÇÃO DO CIO**

O CIO é uma sigla em inglês para Chief Information Officer, ou o responsável pelas informações. Sua atuação não é necessariamente nova, e pode se considerar uma evolução das gerências de TI atualmente presentes nas organizações.

Em uma pesquisa, conduzida pelo periódico CIO.com, 14th Annual State of the CIO Research, mostra que as atribuições dos CEOs são desafiadoras a ponto de que suas expectativas para negócios são altas. O CIO possui como principal atribuição o balanceamento da necessidade de inovação com a necessidade de manter as operações do TI em linha com eficiência e segurança, onde, dependendo da organização eles são considerados líderes.

Esta pesquisa também menciona que alguns CIOs são incluídos no processo de decisão estratégica, porém esta não é a regra, sendo os que estão incluídos 64% do total de entrevistados.

Este peso corresponde aos riscos que chamam de “high profile data breaches” ou vazamentos de dados de alto nível, ocorridos em diversas empresas americanas, como o Target , que tiveram seus bancos de dados atacados por invasores, expondo na internet dados sensíveis de seus consumidores, fornecedores e operações.

Por outro lado, um contraponto a esta pesquisa quer dizer a percepção sobre a sua própria atuação. Os CIOs que são vistos como líderes, são definitivamente uma minoria, correspondendo a 13%. Outros vêem o TI como centros de custos com 18%, demonstrando assim que o valor empresarial do TI é normalmente não apreciado e não entendido.

Os pesquisados também informam que 56% dos CIOs esperam que deve ocorrer significativa redução de recursos humanos com competências específicas disponíveis. Dentro deste cenário, as maiores deficiências e necessidades de conhecimento relacionadas pela pesquisa são:

1. Big data, business intelligence, análise de dados.
2. Segurança e gerenciamento de riscos
3. Desenvolvimento de aplicações, programações
4. Tecnologias móveis
5. Arquitetura empresarial

## **8.2. EMBASAMENTO DE DECISÕES E AS SUAS DIFICULDADES**

No livro de Fulop e Linstead (1999), é comentado que há uma tremenda ênfase colocada na tomada de decisões, mas não é um processo individual. As corporações adotam modelos que os princípios básicos de decisão em organizações é: (1) evite qualquer tipo de decisão se isso for possível, (2) se uma decisão tem que ser feita, promova o envolvimento, que se a decisão não der certo, poderá apontar nas mais diferentes direções possíveis.

Este mesmo autor comenta que há um fator chamado “Decision-making paralysis” ou Paralisia na tomada de decisões, e que ela é mais comum nos níveis médios. Os níveis médios

sentem normalmente desconfortos devido ao montante de dinheiro envolvido, e o receio de qualquer gestor de cometer erros. Os gestores de nível médio também têm medo de impactar outros em suas áreas em fatores que ele nem tenha visibilidade. Claramente, ele deveria levar a decisão a seu gestor. Este tipo de situação é comum, uma vez que gestores e gerentes típicos possuem um universo de e-mails não lidos em suas caixas de entrada além de papéis acumulados sobre suas mesas.

Já gerentes mais seniores tendem a ter melhores decisões uma vez que possuem as modelagens para avaliar de forma mais completa as suas decisões e consequências. Porém, podem ter a mesma paralisia se tiverem o sentimento de medo ou se sua autonomia intitulada é realmente uma miragem.

### **8.3. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES**

De acordo com Buckingham (1987), os sistemas de informações é uma parte da empresa que efetua o armazenamento, processamento e disponibilização de informações relevantes para uma organização de forma acessível e útil para quem a deseje e possa utilizar.

Os sistemas são conjuntos de meios e procedimentos a qual se assegura que informações úteis necessárias as funções das organizações. Uma forma inadequada de definir sistemas de informações é chama-los simplesmente de tecnologia.

Os sistemas de informações devem abranger não só os equipamentos e sistemas e sim as qualidades, os procedimentos e até as pessoas, os recursos humanos.

De acordo com Reiner, R.K; Turban, E.; Potter, R.E. (2007) o propósito dos sistemas de informações é de se obter:

- As informações corretas
- Para as pessoas corretas
- No tempo certo
- No montante correto



- No formato correto

Questiona-se a que ponto as organizações estão prontas a obterem as informações da forma como citada acima? Nossos relatórios correspondem à realidade? É tido como base um pensamento na organização sobre as mais diferentes formas de visualizar os dados que estão disponíveis? Os processos internos são organizados de forma que seja possível efetuar uma coleta confiável das dificuldades encontradas?

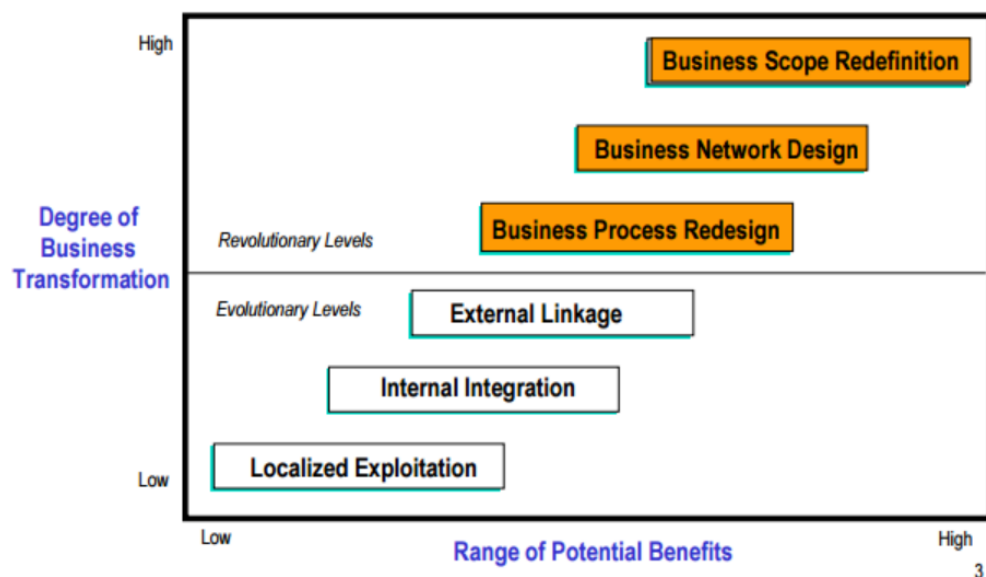
As tarefas do TI nos negócios mudaram através do tempo. As trajetórias do TI hoje são baseadas em duas dimensões:

- Campo dos benefícios potenciais
- Grau de transformação organizacional

Os benefícios de implantações de TI são somente marginais se são impostos forçadamente em condições organizacionais pré-existentis.

A tabela abaixo demonstra que quando se exploram redesenho de processos, desenho de redes e desenhos de escopo para os negócios de forma integrada com o TI, consegue-se atingir resultados altamente satisfatórios, enquanto atividades básicas, simples integrações internas e conexões externas promovem somente pequenas melhorias.

**Quadro 1:** O impacto das mudanças de TI em uma organização.



A nível evolucionário as mudanças são:

- Exploração localizada (Localized Exploitation)
  - TI aplicado com mínimas mudanças nos processos
- Integração Interna (Internal integration)
  - Aplicação do TI para integração de atividades por interconectividade digital e interdependência funcional.
- Conexões internas (External Linkage)
  - Aplicar o TI para automatizar trocas de informações além das fronteiras das organizações.

A nível revolucionário as mudanças são:

- Redesenho dos processos de negócios (Business Process Redesign)
  - Utilizar o TI para habilitar fundamentalmente processos de negócios e desenhos organizacionais.
- Redesenho das redes de negócios (Business Network Redesign)
  - Utilizar o TI para criar novos processos interdependentes entre participantes múltiplos em uma rede de negócios.
- Redefinição de escopo de negócios
  - Utilização do TI para redefinir ou expandir o escopo dos negócios e, contudo, redesenhar processos de negócios e reestruturar redes de negócios.

É verificado que ao aprofundar as relações de TI de uma organização, pode-se atingir resultados altamente satisfatórios e revolucionários.

Alguns destes cenários parecem com seu negócio?

1. Arquivos importantes e informações são armazenadas em pastas e sub-pastas (ou ainda pior, nas cabeças de seus funcionários).
2. Empregados tem que olhar em múltiplos locais para encontrar os documentos que eles precisam, e muitas vezes nem tem acesso a estes documentos

3. É normalmente difícil ou impossível comunicar ou colaborar com seus colegas quando está se trabalhando remotamente
4. Você confia em papéis quando compartilha documentos, ao invés de utilizar aplicações na nuvem.
5. Você se surpreende quando alguém lhe diz a palavra fluxo de informação ou workflow.
6. O que você tem de mais próximo de aplicativo móvel é seu próprio e-mail.

Se você concorda com pelo menos um ponto destes cenários, definitivamente a sua organização precisa melhorar as condições de acesso e mobilidade as informações.

Em então até recentemente, funcionários que recebiam requisições de informações nos finais de semana tinham que ir fisicamente aos escritórios para pegar arquivos. Muitas das vezes também funcionários que viajam têm que trabalhar fora da estrutura corporativa, sem acesso a todos os sistemas. Alguns colaboradores ainda acreditam que a melhor ferramenta colaborativa ainda é o e-mail.

As organizações visam adequar-se a nova questões como mobilidade, nuvem, big data e redes sociais para direcionar melhor os seus negócios. É evidente também que este não é o futuro, e sim o novo mundo de trabalho.

Empresas reconhecem que seus colaboradores não tem um acesso fácil estruturado a informações de forma que seja possível compartilhar e transformar.

#### **8.4. GERÊNCIA E ADEQUAÇÃO**

As organizações possuem duas divisões de interesses, as quais podem ser citadas abaixo:

Divisões verticais

- Gerência vs. Trabalhadores
- Executivos vs. Gerentes
- Funcionários antigos vs. Novos
- Empregados CLT vs. Terceirizados

Divisões horizontais:

- Departamentos e outras sub-unidades
- Clichês informais (Redes, Links sociais)

Nas organizações, o poder está na habilidade de fazermos os outros fazerem o que queremos e que não querem fazer por eles mesmos. Normalmente ao se idealizar um novo propósito para a organização, diversos fatores de resistência são ressaltados.

Porém em um ambiente de integração de tecnologia e operação, este tipo de postura seria o mais adequado?

Alguns esforços de transformação falham, pois, muitas iniciativas estão acontecendo ao mesmo tempo, emagrecendo assim os recursos das organizações. Para assegurar que os recursos são utilizados de forma eficiente e racional, os líderes devem sempre avaliar cada iniciativa com a estratégia da empresa e seu potencial impacto, e priorizar de acordo.

Um erro comum é simplesmente continuar iniciativas que já estão em progresso por outros gestores, ou por definições efetuadas há mais de 3 anos, mesmo que elas não tenham tanto impacto como outras iniciativas. Se uma companhia continua a se comprometer recursos para iniciativas de baixo impacto, o esforço de transformação irá se perder, os recursos se esvairão e as oportunidades perdidas.

Quando as organizações crescem, elas aproveitam vantagens como economias de escala, alcance global, reconhecimento de marca e acesso a melhores talentos. Mas a escala cria desafios. Os líderes normalmente se esforçam para replicar as ações de empreendedores de sucesso, ou para dominar o jogo no meio da burocracia corporativa, para se manter centrados nos clientes, e gerenciar as competências e talentos de operações efetivamente.

Bons gerentes, até gerentes fantásticos, podem fazer espetaculares escolhas mal-sucedidas. Algumas delas resultam de falta de sorte ou decisão no tempo incorreto. Uma combinação de não leitura do ambiente e também superestimar as suas competências pode

direcionar a péssimas consequências. Como exemplo pode se citar a Blockbuster, a gigante de locação de vídeos, em 2000. Uma promissora start-up aproximou-se da gerência com uma oferta de se vender ela mesma por USD 50 milhões e juntar forças para criar um modelo de vendas pela internet. O seu nome era Netflix. A Netflix atualmente tem um valor de mercado aproximado de USD 25 bilhões e a Blockbuster em 2010 pediu falência e foi liquidada.

Em retrospecto, é fácil criticar a decisão e falta de visão da Blockbuster. Mas naquela época, a visão era diferente. O Netflix não era o que é. Não havia banda larga em grande escala. E o Netflix era mais um que entregava fitas em casa em uma operação notadamente não lucrativa.

## **8.5 GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Para ativar os recursos humanos da organização, o controller precisa estimular as pessoas. Após decidir quais recursos (humanos, financeiros, técnicos ou físicos) que devem ser utilizados, o gerente deve decidir como serão organizados para atingir os objetivos desejados.

Comunicar os objetivos, planos e racionalização dos recursos da organização ao pessoal é um aspecto importante de estímulo de interesses e envolvimento. Os gestores por sua vez são chamados a motivar e inspirar para termos um interesse no seu trabalho e na organização.

Há imagens populares de líderes, como John F. Kennedy, que pediu comprometimento renovado ao país, ou Martin Luther King, que disse que tinha um sonho, ou mesmo o Presidente Lula, que mencionava “nunca antes na história deste país”.

Uma função comum de grandes organizações é uma função bem definida de RH. O RH nas organizações, no seu melhor cenário, ajuda desenhar estratégias de talentos enquanto estabelece guias de controle a gerência. O RH deve ser a ferramenta que ajuda os gerentes focarem em gerenciar seus negócios e desenvolver suas pessoas.

Então qual é o papel apropriado para a função de RH? Muitas companhias os veem como meramente administrativos, com pouco ou mínimo impacto estratégico. Fundamentalmente a diferença se origina de duas causas complementares. Os executivos e

gerentes pensam que seu papel é ter resultados financeiros e não gerenciar pessoas. Quando eles renegam esta função de gerência de pessoal o RH busca corrigir estas dificuldades. Esta abordagem parece cumprir uma necessidade organizacional. A Gerência se move de áreas não recompensadoras e desconfortáveis, onde o RH se move, assumindo responsabilidades, resolvendo problemas e obtendo glória para o seu próprio departamento.

Os departamentos de RH tradicionais se colocam em posições de mediadores, entre gerentes e empregados. A idéia é empoderar gerentes e empregados com as competências, informações e melhores práticas, até por resultados de análises de dados promovidas pela controladoria, que precisam saber que eles são responsáveis para ajudar e solucionar problemas, ao mesmo tempo que se envolvem em assuntos mais críticos para a organização.

Os colaboradores, por sua parte e seus estilos de trabalho estão longe de serem familiarizados de seus métodos ou experiências como um líder. Mas são talentos que ajudam a companhia a ter sucesso, logo é crítico que ocorra um entendimento de como eles operam, não por eles mesmos, mas sim como colaboram com seus colegas. Entender as mudanças de seu time para que seja possível utilizar de forma completa as ferramentas de uso de dados e consequentemente tomar boas decisões.

Há alguns tipos de trabalhadores de nova geração, que podem ser facilmente reconhecidos:

- O Millenial que está sempre conectado:
  - Habilidosos no ambiente de trabalho, tem facilidade de socialização maior que os colaboradores mais velhos. Eles tem facilidade com tecnologia, porém são sozinhos, difíceis de trabalhar ou até solitários. Este é um grupo dinâmico e importante precisam observar, pois tem crescimento rápido. Este grupo acredita que suas idéias podem fundamentalmente mudar a forma como as coisas são feitas e não tem nenhum medo de inovações. Gestores devem reconhecer este grupo como uma concentração de criatividade.
- Os ultra-disponíveis

- A qualquer hora, a qualquer lugar. Trabalham em vários locais. Raramente são vistos no escritório, mas quando são vistos, estão usando celulares ou tablets.
- Empreendedores
  - Se comportam como donos. Promovem surpresas e valores não esperados as suas empresas de uma forma que capitaliza em novas oportunidades de negócios. São responsáveis por inovações de produtos, e um segmento emergente de colaboradores.
- Analista de dados
  - São introvertidos, e devem ser bem interpretados para que tenham destaque, não que seja um desejo deles. Este colaborador vê números, estatísticas e dados como elemento essencial para qualquer projeto ou tarefa. Uma combinação muito atraente para o mundo corporativo centrado em dados.
- O experiente e vivido
  - Estes empregados estão há tanto tempo, que lembram a época sem computadores. Entendem que trabalho é trabalho e não um lugar para fazer amizades. São veteranos que sentam em suas cadeiras, possuem rotinas e monitoram gastos de uma forma familiar, mas muitas vezes ineficiente pois são intimidados, confusos ou até não tem interesse nas novas tecnologias implantadas na empresa. Investir em tecnologia, e mais importante, educação tecnológica, ajudará empregados a melhor entender e se envolver com processos inovadores que melhoram as suas condições de trabalho.

## **8.6. DESENVOLVIMENTO DA AUTO CONFIANÇA**

A autoconfiança é uma competência normalmente chamada de poder de decisão ou presença. Pessoas com autoconfiança sentem que sabem o que estão fazendo. Eles também se sentem que estão conduzindo suas atividades bem. Pessoas com estas características possuem autoestima positiva.

Em contextos sociais ou organizacionais estas pessoas assumem o papel do líder natural. Os Controllers e CIOs tem que mapear dentre os mais diversos departamentos e processos de suas empresas, quem são estas pessoas, uma vez que sua autoconfiança e propensão a liderança facilitará a distribuição de atividades e iniciativas pela organização.

Isto nos traz a questão do poder socializado. O seu uso é uma competência a qual a pessoa usa formas de influência para construir alianças, redes, coalizões e times. Estas pessoas se vem como membros de um time, isto é, se consideram como parte de grupos em particular. Os Controllers e CIOs devem-se utilizar destes recursos. As pessoas que usam o recurso do poder socializado se comportam de certas formas. Para cumprir uma certa tarefa, eles constroem uma política de coalizão ou rede que não existia previamente (Kotter, 1982). Eles veem sua relação com os gestores como uma coalisão importante.

## **8.7 A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO**

Na economia, não se tem certeza, e sim se ter somente uma garantia de incerteza. A fonte certa e duradoura neste caso torna-se a gestão do conhecimento, sendo ele a vantagem competitiva e duradoura da organização. Os mercados são continuamente transformados, proliferados com tecnologia, e produtos com tendência de obsolescência, porém o conhecimento novo, é rapidamente disseminado pela empresa e se incorpora rapidamente em novas tecnologias e produtos. Estas atividades podem definir uma empresa como uma criadora de conhecimento, cujo principal negócio é a constante inovação. Infelizmente, poucos Controllers captam a natureza da empresa criadora de conhecimento, menos ainda sabem como administrá-lo.



O motivo é que não é compreendido o que é conhecimento e o que as empresas devem fazer para explorá-lo.

## **9 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia de pesquisa é o conjunto de técnicas e processos que possibilitam demonstrar o seguimento ou sequência lógica que será adotada na realização do trabalho. A tipologia de pesquisa quanto ao objetivo foi realizada por meio da pesquisa descritiva que segundo GIL (1999, apud BEUREN, 2008, p. 81) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Quanto aos procedimentos para a realização da pesquisa descritiva foi adotada a pesquisa bibliográfica, que segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55 apud BEUREN, 2008, p. 86) esclarecem a pesquisa bibliográfica como sendo a que:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Este tipo de pesquisa, conforme detalhado por Bell (1999) abrange informações extraídas de livros, jornais, revistas, artigos, entre outros. Por pesquisa bibliográfica entende-se a consulta de material já elaborado anteriormente.

Na concepção de Cervo e Bervian (1983, p. 55 apud BEUREN, 2008, p. 86) “explicitam que esse tipo de pesquisa constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando objetiva recolher diversas informações e conhecimentos prévios acerca de um problema a qual se procura resposta (...)”.

Em conclusão, em relação aos objetivos propostos, e para compreensão do problema exposto a abordagem utilizada para pesquisa foi à qualitativa que de acordo com Marshall e Rossman (1999) possuem as seguintes características:

## Quadro 2: Características da Pesquisa Qualitativa

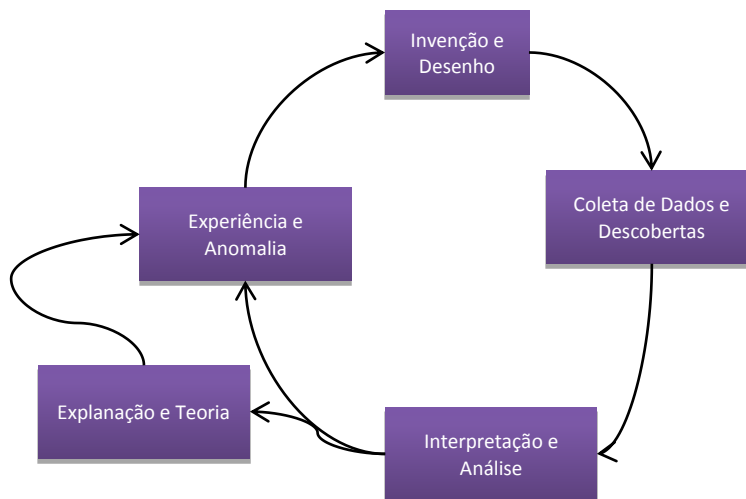
Fonte: Marshall e Rossman (1999)

A pesquisa	O pesquisador qualitativo
Tem lugar no próprio mundo real	Vê fenômenos sociais de modo holístico
Usa múltiplos métodos que são interativos e humanísticos	Sistematicamente reflete quem ele é no inquérito/questionário
É emergente do que justamente pré-figurada	É sensível a sua biografia pessoal e como isto forma seu estudo
É fundamentalmente interpretativa	Usa razoabilidade complexa que é multifacetada e interativa.

Logo, neste trabalho, foi utilizado o círculo SHIVA de inquéritos construtivistas, conforme detalhado abaixo na obra de Marshall e Rossman (1999):

**Figura 2:** Círculo shiva de inquéritos construtivistas

Fonte: Marshall e Rossmann, 1999



Como demonstrado na figura acima, o foco para o estudo emerge (tópico geral), ainda na obra de Marshall e Rossman (1999), possíveis questões de pesquisa, locais em potencial, e indivíduos e grupos que trabalham que podem, mudar o foco do estudo. Pensando em locais ou pessoas para o estudo também encoraja o pesquisador a pensar sobre sua função em definir as possíveis estratégias para obter dados. Alternativamente, o pesquisador pode pensar em um

local que os problemas de cunho prático captam a sua imaginação. Pensando deste modo, a análise tem foco nas questões de pesquisas que são diretamente relacionadas a demandas de cunho prático relacionadas a integração da controladoria e do TI.

Desta forma, a pesquisa segue uma premissa de metodologia qualitativa de Marshall e Rossman (1999) de “elite questioning”, ou seja a aplicação dos questionários que foca em um tipo particular de entrevistado. Indivíduos que são considerados influentes, prominentes, e bem informados em uma organização ou comunidade. Eles são selecionados para os questionários baseados em seu *expertise* em áreas relevantes a pesquisa.

A “elite questioning” tem muitas vantagens. Informações de valor podem ser ganhas destes participantes devido as posições que ocupam socialmente, politicamente, financeiramente ou administrativamente. Estes indivíduos têm uma visão geral de uma organização e sua relação a outras organizações. Eles estão mais informados que outros em comparação devido a significativa familiaridade com sistemas legais e estruturas financeiras de uma organização. A amostra selecionada para questionários tem esta característica, não devido a perfil acadêmico, mas sim focada em expertise, de modo que possam relatar sobre políticas organizacionais, histórias do passado e planos futuros em uma perspectiva particular.

## **9.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Tendo como objetivo a adequação a questões de pesquisa, concluindo aos objetivos propostos, nesta pesquisa a metodologia é caracterizada como qualitativa e descritiva em caráter exploratório. Marshall e Rossmann (1999) mencionam que a forma de pesquisa utilizada, a qualitativa, objetiva delinear ou analisar características de fatos e fenômenos, avaliando programas ou o isolamento de variáveis principais ou particularidades chave. É também mencionado que a pesquisa de caráter exploratório é utilizada quanto o tema é explorado resumidamente, e quando é necessária ou pretende-se conhecer o ambiente, fatos ou fenômenos.

Os meios pelos quais as informações desta pesquisa foram obtidas citam-se a pesquisa de campo e a bibliográfica. Uma pesquisa de campo é a coleta de dados de uma determinada população, que se segue uma posterior análise, podendo-se concluir quanto ao que está sendo

estudado, no caso o objeto do estudo. Por outra variante, o estudo bibliográfico demonstra os estudos científicos elaborados por uma infinidade de autores, contribuindo assim para atingir o objetivo deste trabalho, que é a integração da controladoria e do TI.

Uma vez identificado que a pesquisa do tipo qualitativa é necessária a utilização de abordagens de cunho estatístico, com a sua respectiva metodologia. Esta pesquisa pode ser caracterizada como levantamento, pois detalha e transcreve informações obtidas através de “elite questioning”. A amostra de profissionais que responderam a questionário inclui profissionais de renome, que trabalham em empresas líderes de segmento, além de funcionários de grandes empresas paranaenses, e reconhecidos acadêmicos da área de contabilidade, além de profissionais da contabilidade de diferentes aplicações, como auditores, diretores financeiros e cargos de liderança de auditorias internas de empresas. Deste modo é buscado detalhar o nível de conhecimento e “awareness” sobre a importância da integração entre Controllers e CIOs.

De acordo com Gil (1999, p. 70 apud BEUREN, 2008, p. 85), as pesquisas do tipo levantamento são efetuadas através de:

interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

## **9.2 POPULAÇÃO OU ESTUDO DE CASO**

Conforme Gil, (1999, apud BEUREN, 2008, p. 118) “população ou universo é definido como o conjunto de elementos que possuem determinadas características”. Nesta pesquisa, optou-se por uma amostragem “não-probabilística”, conforme a definição de Beuren e Colauto (2008), que os métodos deste tipo fazem uso do raciocínio, dependendo exclusivamente dos critérios do pesquisador para construir a amostra, além da previamente mencionada abordagem de “elite questioning”, detalhada na obra de Marshall e Rossmann (1999).

Logo, conforme aos procedimentos descritos acima, optou-se por avaliar renomados e participantes das áreas financeiras, notadamente de planejamento financeiro, contabilidade, administração e gestão, dos mais diferentes níveis hierárquicos, porém que estejam participantes no canal final de relacionamento dos controles internos, direcionados diretamente a demonstrações financeiras, e seus respectivos asseguradores e consultores, isto é, profissionais externos a organização, mas que de certa forma garantem ou exigem o cumprimento de preceitos legislativos, fiscais e contábeis.

### 9.3 COLETA DE DADOS

O conteúdo desta pesquisa derivou do resultado dos questionários recebidos, que foram distribuídos aos profissionais conforme critério mencionado. Foi utilizada a documentação suporte para fundamentação a pesquisa bibliográfica, como livros, artigos e dissertações, além de publicações on-line.

Os questionários foram remetidos via mensagem e divulgações em redes sociais como LinkedIn e Facebook, na data de 06 de julho de 2015. O prazo final para entrega das respostas encerrava-se no dia 18 de julho de 2015. Visando a facilitação do preenchimento das informações, optou-se por usar o formulário eletrônico disponibilizado pelo Google. O questionário foi elaborado na língua portuguesa.

De acordo com Beuren e Colauto (2008, p. 130) “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”.

E de acordo com Oliveira (2003) a utilização de questionários para a coleta de dados trazem consigo algumas vantagens e desvantagens, que é detalhado abaixo:

**Quadro 3:** Prós e contras de aplicações de questionários

Prós	Contras
Rapidez	Muitos questionários e perguntas não são respondidos
Atinge maior número de indivíduos simultaneamente	Não pode ser aplicado a analfabetos

Permite o levantamento de dados em área geográfica maior	As perguntas não entendidas não podem ser esclarecidas.
Exige menos recursos humanos e outros na condução do levantamento dos dados	Dependência da agenda do responsável pelo preenchimento do questionário, o que pode levar a atrasos
Obtêm-se dados mais confiáveis, do ponto de vista da influência do pesquisador, sobre o entrevistado, pois este não entra em contato com aquele	Não se tem controle sobre as condições em que o questionário foi respondido, nem sobre quem o respondeu, o que pode diminuir sua eficácia.
O questionário pode ser respondido com mais flexibilidade pelo entrevistado, em termos de horário	Pressupõe um universo de pesquisa mais homogêneo.

Fonte: Oliveira (2003)

Após a elaboração de questionário embrionário com um número de 4 participantes, a qual participaram ativamente na elaboração de perguntas e questionamentos, foi elaborado o questionário final, para que o objetivo proposto fosse alcançado. Após aprovação, o questionário foi disponibilizado e publicado, de forma a possibilitar acesso aos profissionais selecionados na amostra.

Visando a facilitação de elaboração de estatísticas sobre os dados analisadas, utilizaram-se questões fechadas, de acordo com o critério de Beuren e Colauto (2008, p. 131), em que ele menciona que apresenta aos respondentes um conjunto de alternativas de respostas para que seja escolhida a que melhor evidencia a situação ou ponto de vista de quem está respondendo o questionário. Especificamente para alguns itens, foi objetivado recebermos respostas descritivas, narrativas de deficiências encontradas relacionadas a adequações de ordem prática dos princípios fundamentais da contabilidade.

Devido aos vários canais de divulgação utilizados, não é possível precisar aproximadamente quantos profissionais receberam o questionário, apesar de haver um número de 70 pré-selecionados, a qual estes, foram enviados antecipadamente os questionários. Após a publicação do questionário até a data de encerramento, obteve-se 22 respostas, em relação a seleção inicial de profissionais. Estes questionários respondidos foram utilizados como base deste estudo.

## **10 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

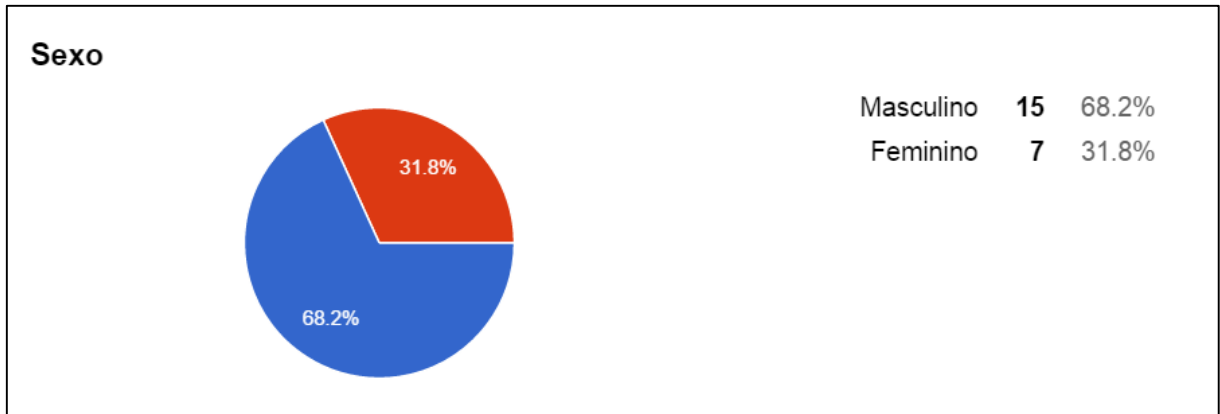
Inicialmente, foi efetuada uma análise compreensiva dos dados recebidos nos questionários, buscando a validação da coleta de dados da amostra. Foi efetuada uma compilação das respostas, utilizando-se a ferramenta Google Forms, objetivando consolidar os dados em formato de tabela e gráfico “dinâmicos” e em seguida estruturá-los objetivando a elaboração de gráficos.

A opção de gráficos foi utilizada para fácil entendimento e visualização. Foram escolhidos diferentes tipos de gráficos como colunas, barras e outros, onde são demonstrados os percentuais de cada resposta. Como a análise dos dados da amostra é documentada através de gráficos, pode-se concluir acerca da importância da integração entre controladoria e Contabilidade

Ao analisar a pesquisa, baseada em amostragem qualitativa, seguindo a abordagem de Marshall e Rossman (1999) “elite questioning”, é importante o detalhamento do perfil dos profissionais e acadêmicos respondentes dos questionários.

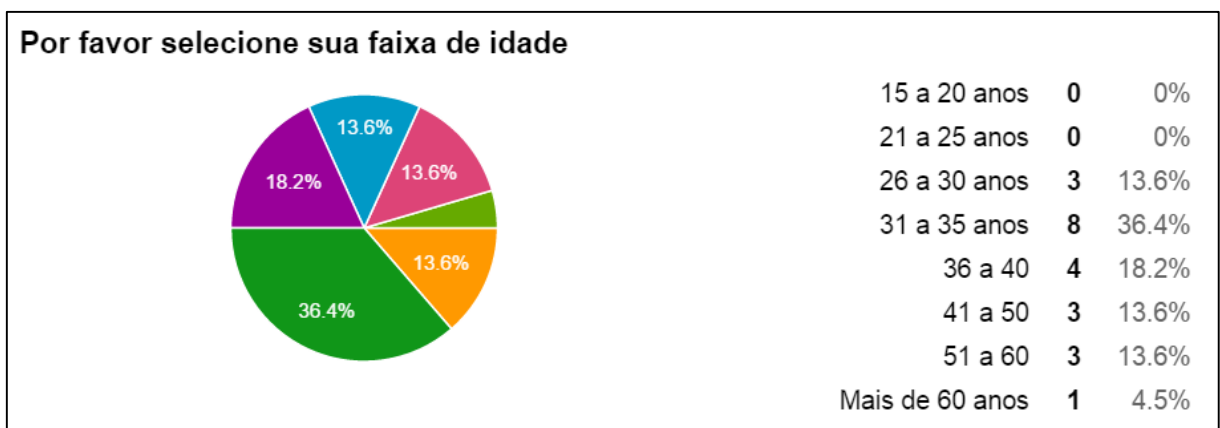
### **10.1 PERFIL DOS RESPONDENTES**

Objetivando qualificar o respondente, nessa questão perguntou-se qual o sexo do respondente, que assinalou Masculino ou Feminino. O gráfico abaixo demonstra os resultados abaixo:



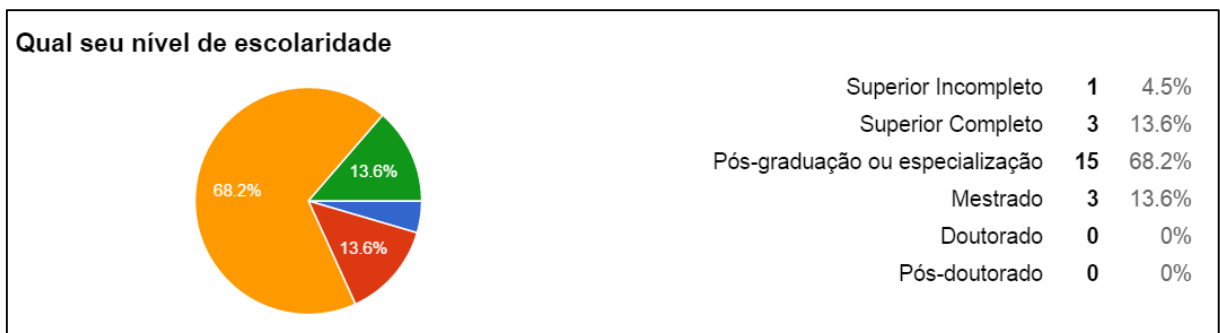
Verificamos que no perfil dos respondentes é em sua maioria homens, com 68,2%

Em seguida foram questionados sobre as faixas de idade, de acordo com o gráfico abaixo.



A amostra é notadamente de indivíduos de 31 a 40 anos, representando mais da metade dos respondentes.

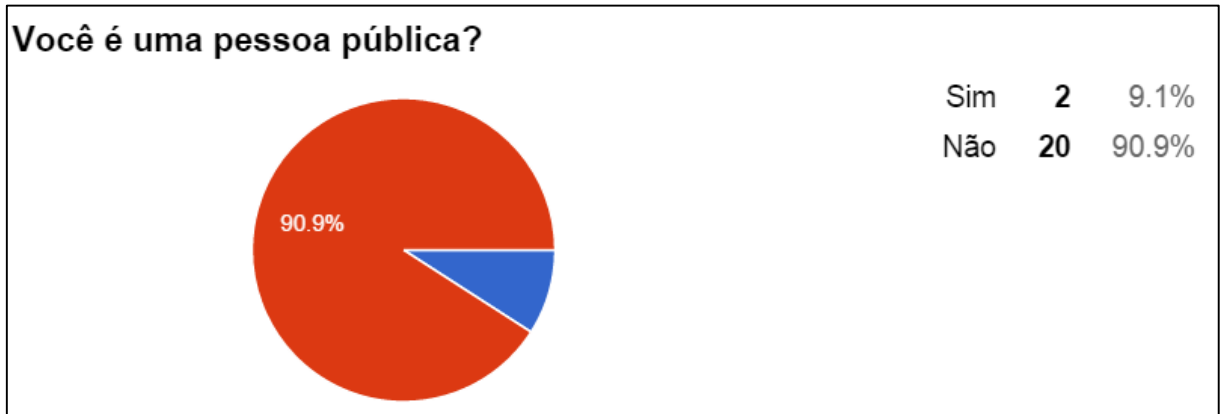
E por último, solicitamos a escolaridade dos respondentes:



Os respondentes são em mais de 70% dos casos, profissionais pós-graduados ou com nível de mestrado.

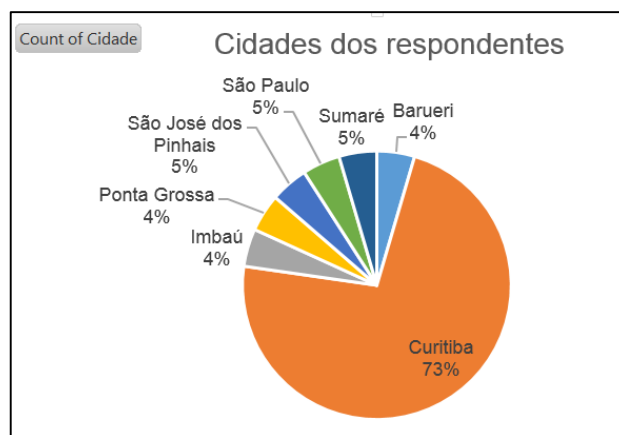


Perguntamos aos respondentes se são também pessoas públicas, isto é, se participam do governo de alguma forma.

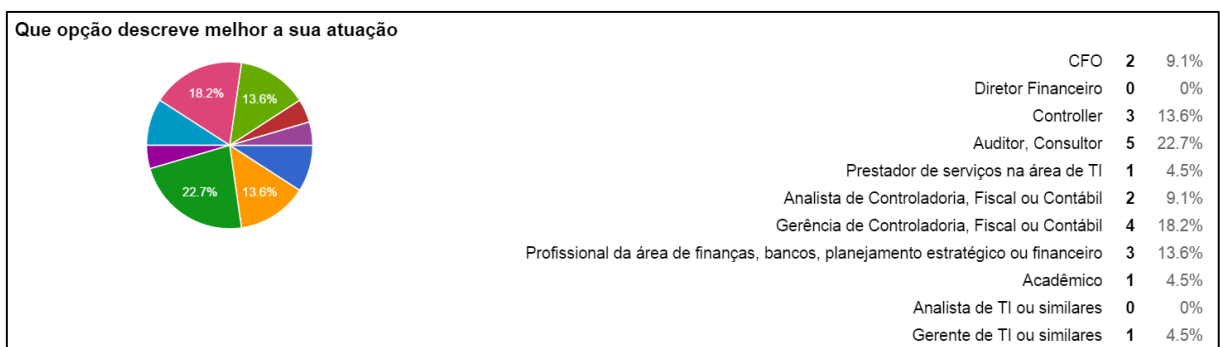


Houveram somente 2 respondentes, a qual responderam que são pessoas públicas, sendo a predominância da amostra como profissionais do setor privado.

Com relação a localização geográfica dos respondentes, verificamos que eles são predominantemente de Curitiba.



E no quadro abaixo, detalha-se a classificação profissional dos respondentes:



A amostra é bem variada, porém muitos são da área de contabilidade, controladoria e de TI também.

Além disso perguntamos aos respondentes quanto tempo trabalham em suas organizações. Interessante notar que apesar da idade dos respondentes, mais da metade dos respondentes estão trabalhando por pouco tempo em suas organizações, indicando um mercado de trabalho com alto *turn-over*.



## 10.2 AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DO TI NA ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS

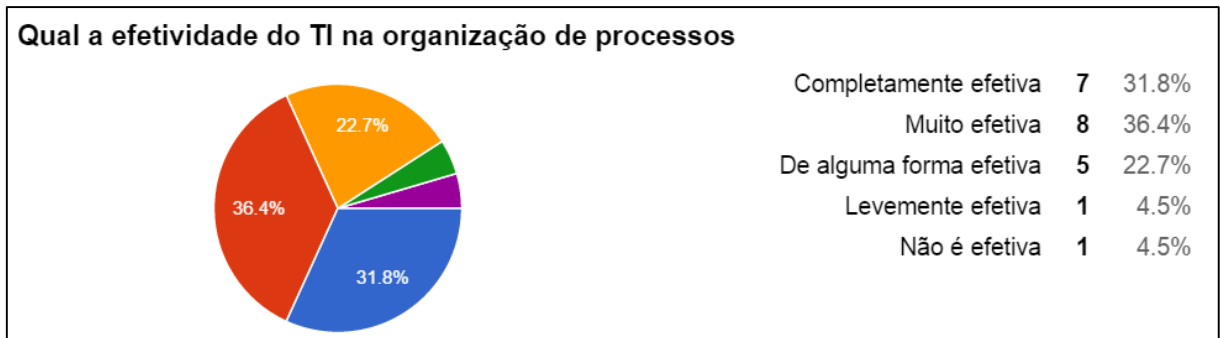
Neste questionário busca-se avaliar a efetividade do TI, com relação a organização dos processos. Algumas áreas de TI trabalham por tickets, ou chamados, não sendo utilizados efetivamente em organizações de processos.

Na primeira questão, perguntamos qual a efetividade do TI na organização de processos, sobre a ótica da Gerência da Infra-estrutura de TI, isto é, se a infra-estrutura suporta a organização de processos.



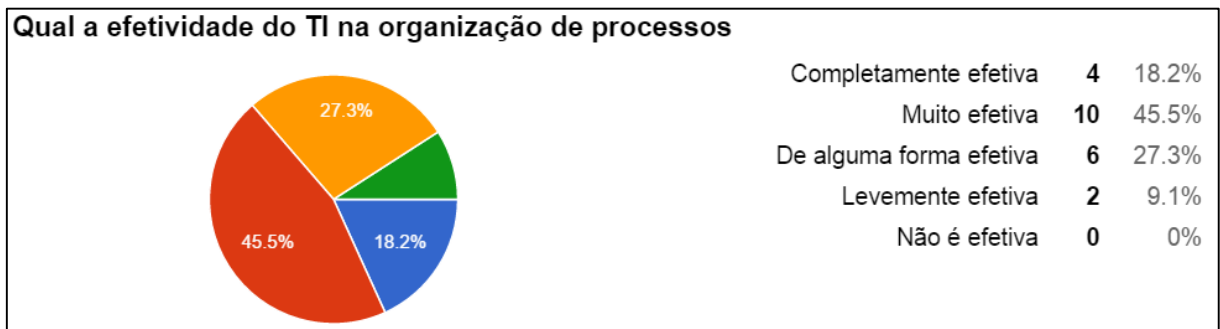
A avaliação é positiva, uma vez que é considerada por mais da metade dos respondentes como muito efetiva ou completamente efetiva.

Na segunda questão, perguntamos este mesmo aspecto, porém com relação a governança da performance de TI, isto é, como o TI mede a performance de sua atuação



Nesta questão também houve classificação positiva, onde o TI é classificado como efetivo em mais da metade dos casos.

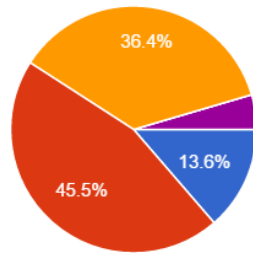
Na terceira questão, perguntamos qual a efetividade do TI, com relação a implantação de mudanças ou inovações nos processos de negócios ou operações.



Neste caso verifica-se que aumentam o número de respostas de alguma forma efetiva ou levemente efetiva, denotando dúvidas sobre a implantação de mudanças ou inovações nos processos de negócios ou operações.

Na sequência, é questionado sobre a identificação de locais onde a área de TI pode agregar valor na organização.

### Qual a efetividade do TI na organização de processos



Completamente efetiva	3	13.6%
Muito efetiva	10	45.5%
De alguma forma efetiva	8	36.4%
Levemente efetiva	0	0%
Não é efetiva	1	4.5%

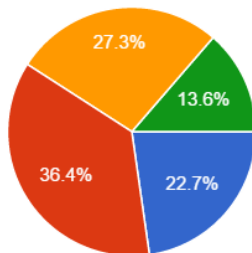
O número de respostas na categoria “De alguma forma efetiva” é de 36,4%, desta forma pode se concluir que muitos dos profissionais não reconhecem o TI como uma área que pode agregar valor em uma organização.

### 10.3 AVALIAÇÃO DA PRIORIDADE DOS TRABALHOS DE TI

Esta parte do questionário visou de forma intuitiva a identificar o quanto os profissionais consideram efetiva a priorização dos trabalhos, sob diferentes óticas.

Na primeira pergunta, seleciona-se a melhora dos processos de negócios.

#### Prioridade dos trabalhos de TI

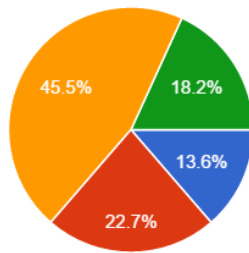


Completamente efetiva	5	22.7%
Muito efetiva	8	36.4%
De alguma forma efetiva	6	27.3%
Levemente efetiva	3	13.6%
Não é efetiva	0	0%

As respostas da categoria levemente efetiva levantam dúvidas nos respondentes com relação a melhora dos processos de negócios. Por outro lado, mais da metade dos respondentes possuem opinião favorável.

Na segunda pergunta, perguntamos sobre a redução dos custos de TI.

### Prioridade dos trabalhos de TI

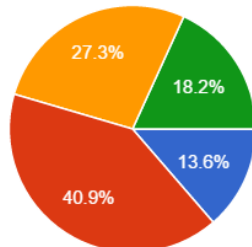


Completamente efetiva	3	13.6%
Muito efetiva	5	22.7%
De alguma forma efetiva	10	45.5%
Levemente efetiva	4	18.2%
Não é efetiva	0	0%

Nesta questão os respondentes ficam divididos, e optam por respostas de alguma forma efetiva e levemente efetiva, desta forma não é um consenso sobre o TI a priorização de reduções de custos, o que pode ser um contrassenso, uma vez que o TI é o maior detentor das informações, até pela sua própria denominação.

Na terceira pergunta, como o TI promove aos gerentes informações para auxiliar no planejamento e tomada de decisões:

### Prioridade dos trabalhos de TI

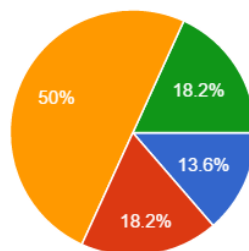


Completamente efetiva	3	13.6%
Muito efetiva	9	40.9%
De alguma forma efetiva	6	27.3%
Levemente efetiva	4	18.2%
Não é efetiva	0	0%

Neste caso, na sua maioria eles dão suporte a tomada de decisões.

Na quarta pergunta, como o TI promove criação de novos produtos e serviços:

### Prioridade dos trabalhos de TI



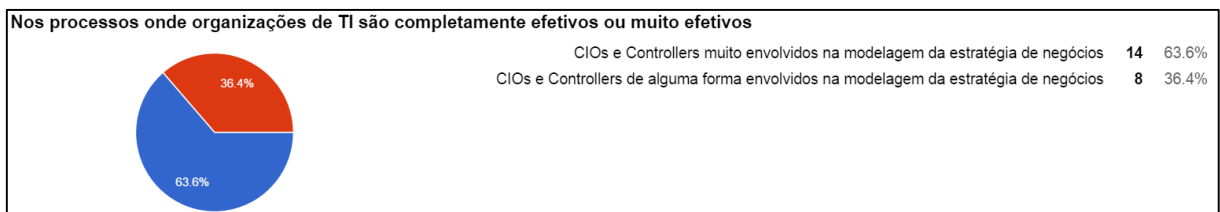
Completamente efetiva	3	13.6%
Muito efetiva	4	18.2%
De alguma forma efetiva	11	50%
Levemente efetiva	4	18.2%
Não é efetiva	0	0%

Com a maioria das respostas em de alguma forma e levemente efetiva, conclui-se que nas empresas e organizações dos respondentes não há envolvimento do TI na criação de produtos e serviços.

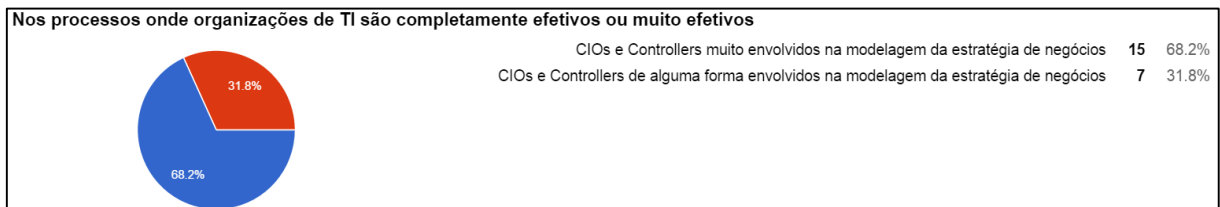
#### 10.4 AVALIAÇÕES DOS PROCESSOS ONDE ORGANIZAÇÕES DE TI QUE SÃO COMPLETAMENTE EFETIVOS OU MUITO EFETIVOS

Nesta seção do questionário, visou ser avaliado o envolvimento de CIOs e controllers na modelagem da estratégia de negócios.

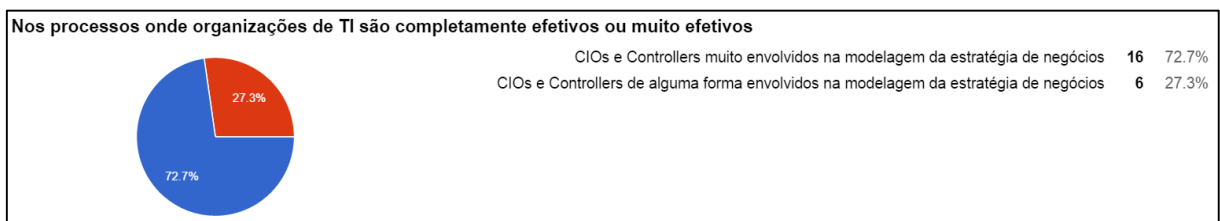
Na primeira questão, com relação a gerência da infra-estrutura de TI



Na segunda, sobre trabalhar com lideranças para aprimorar sistemas e funções

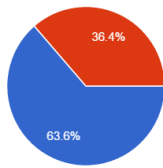


Na terceira, associando-se a negócios para desenvolvimento de novas capacidades de negócio suportadas por tecnologia



Na quarta, sobre entrega de novos projetos ou melhorias em dia e dentro do orçamento

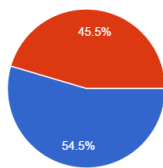
**Nos processos onde organizações de TI são completamente efetivos ou muito efetivos**



CIOs e Controllers muito envolvidos na modelagem da estratégia de negócios	14	63.6%
CIOs e Controllers de alguma forma envolvidos na modelagem da estratégia de negócios	8	36.4%

Na quinta, sobre a implementação de idéia de inovação desenvolvidas por gerentes e analistas seniores.

**Nos processos onde organizações de TI são completamente efetivos ou muito efetivos**



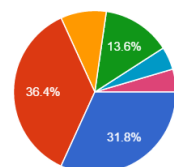
CIOs e Controllers muito envolvidos na modelagem da estratégia de negócios	12	54.5%
CIOs e Controllers de alguma forma envolvidos na modelagem da estratégia de negócios	10	45.5%

Nota-se em todas as perguntas, que sempre dois terços das empresas dos respondentes os CIOs e Controllers estão muito envolvidos na modelagem da estratégia de negócios, exceto sobre a idéias de inovação desenvolvidas por gerentes e analistas seniores, onde houve uma menor porcentagem.

## 10.5 AVALIAÇÃO DAS INICIATIVAS PARA MELHORIA DO AMBIENTE DO TI E CONTROLE

Pergunta-se aos respondentes qual das alternativas abaixo considera mais apropriada para melhoria da performance de TI

**Iniciativas para melhoria do ambiente de TI e controle**



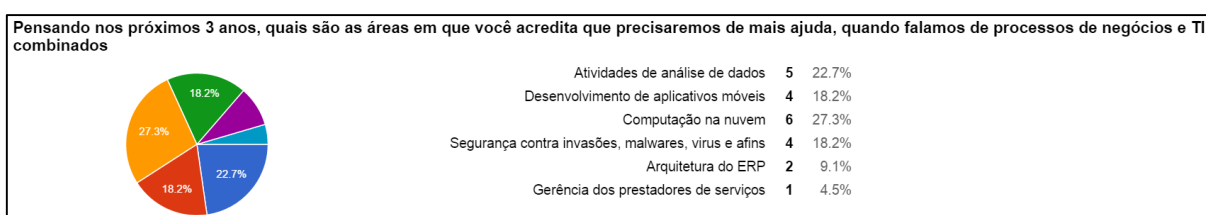
Melhoria da responsabilização pela conclusão dos projetos de TI	7	31.8%
Aumento do nível de talento e capacidade do time de TI	8	36.4%
Realocação de orçamentos para foco em itens mais relevantes as áreas operacionais	2	9.1%
Aumento do orçamento da área de TI e gastos com tecnologia	3	13.6%
Troca da liderança de TI	0	0%
Terceirização de algumas áreas problemáticas para prestadores de serviços	1	4.5%
Centralização e consolidação de atividades de tecnologia para a área de TI	1	4.5%

68% dos respondentes consideram que o aprimoramento da responsabilização e aumento do nível de talento e capacidade do time de TI são importantes para melhoria do ambiente de TI e controle. Nenhum deles também respondeu que é necessário mudar a liderança

de TI. Poucos também classificaram como necessários um aumento de orçamento, logo pode-se concluir que talento e engajamento são essenciais para a melhoria do ambiente de controle.

## 10.6 AVALIAÇÃO DAS ÁREAS QUE POSSUEM MAIS NECESSIDADE PARA PROCESSOS DE NEGÓCIOS E TI COMBINADOS.

Nesta questão perguntamos quais as áreas em que os respondentes acreditam que é necessária mais ajuda, quando se fala de processos de negócios e TI combinados.



Nas respostas, 68% dos respondentes com predominância de respostas em Atividades de análise de dados, desenvolvimento de aplicativos móveis e computação na nuvem, podendo assim concluir que as necessidades são hoje não relacionadas à segurança dos dados e sim análise de dados, aplicativos móveis e computação na nuvem.

## 10.7 AVALIAÇÃO FINAL DOS RESPONDENTES

Pergunta-se em questão discursiva, como os respondentes acreditam que as áreas de TI e Controladoria/Contabilidade podem ter uma melhor integração. As respostas em sua forma original abaixo, selecionadas pelas mais importantes:

1. Deve haver uma harmonização nos dois ambientes. Desde a gestão ao operacional. Integração mais próxima e conjunta.
2. Colocando os responsáveis pela controladoria e contabilidade como patrocinadores dos projetos
3. Quando os envolvidos das duas ramificações trabalharem em conjunto por objetivos negociais
4. "Priorização de processo e projetos TI;
5. Maior parceria e responsabilização das atividades entre TI e Controladoria;



6. Acompanhamento detalhado da coordenação/ gerencia TI e Controladoria."
7. Principalmente através de mais conversa. A troca de informações é vital para integração das áreas.
8. Importante que as tanto a TI quanto a contabilidade, tenham a mesma subordinação.
9. Muitas vezes a TI não tem o conhecimento contábil suficiente para realizar algumas atualizações e nem precisam ter, mas precisam estar mais próximos da área contábil o que muitas vezes não ocorre e deixam nossas prioridades por último sem saber que a nossa área impacta na empresa toda.
10. Acredito pela redução de custos, se faz necessário integrar para reduzir retrabalhos e mesmo para controle das obrigações da empresa contábeis e acessórias que se não bem controladas, podem gerar em multas.
11. Sempre trabalhando de forma conjunta para melhorar os níveis de informações para as decisões a serem tomadas.
12. Com a centralização das áreas.
13. Desenvolvendo soluções em conjunto para atender todos os setores da empresa. Através de projetos de melhoria e também desenvolvimento de novos componentes de operação e acompanhamento usando o conhecimento técnico e financeiro das duas áreas em conjunto.
14. Com pessoas que entendam de ambas as áreas, por exemplo, profissionais de contabilidade com entendimento da área de TI e vice/versa.
15. Participando dos projetos, reuniões e análises juntos. Solicitando a diretoria realocar recursos para área de TI e envolvendo a controladoria nas tomadas de decisões.
16. Comprometimento/integração
17. Somente terá integração efetiva, quando os gestores de controladoria não forem pares do departamento de TI e Sim exercerem uma liderança efetiva.
18. De forma onde a corporação veja TI como estratégico
19. Dentro da empresa a área de TI responde hierarquicamente à controladoria, portanto é vital que haja interação e integração.
20. Um entendendo melhor o que o outro necessita.
21. Todos têm que estar focados e direcionados dentro da estratégia organizacional para atingir o objetivo da empresa.

Alguns pontos citados pelos respondentes citam o aprimoramento de comunicação, como foco e direção dentro da estratégia organizacional, trabalhando de forma conjunta e

centralizada. Outros focam em soluções em conjunto, parcerias, harmonização em objetivos negociais.

Já outros citam deficiências de conhecimento, como profissionais de contabilidade com entendimento de TI e vice-versa, enquanto outros citam ausência de proximidade nas atividades.

Interessante citar também as sugestões de modelagem, como definir o TI como estratégico, não estabelecimento de pares entre TI e controladoria, e por final TI e contabilidade com a mesma subordinação.

## **11 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A presente seção apresenta, a seguir, as conclusões e recomendações originadas da pesquisa realizada.

### **11.1 CONCLUSÕES**

Esta pesquisa teve por objetivo detalhar a integração entre a controladoria e a área de TI. Primeiramente, como objetivo geral é analisado de diferentes formas a importância da integração, entendendo suas particularidades e dificuldades.

Foram analisadas as definições de Controller e CIO e sua integração e fatores motivacionais e que dificultam decisões.

Em seguida, foi efetuada uma análise qualitativa, objetivando verificar como é o entendimento na prática da integração da contabilidade e TI baseada na abordagem de “elite questioning” buscando analisar a relação da integração entre a contabilidade e o TI. Neste

estudo, concluímos sobre as dificuldades práticas. Os respondentes quando questionados sobre a importância desta integração, opinaram sobre a avaliação da efetividade do TI na organização de processos em suas organizações, mas de forma geral, muitos respondentes não têm completa segurança com relação a aplicabilidade e até a confiabilidade dos relatórios da empresa.

Os sistemas de informações sempre sofreram impactos de paradigmas como que as informações somente são apresentadas devido a sua obrigatoriedade, quanto na verdade ela não o é, e o seu objetivo principal, seria utilizá-las como ferramenta de gestão.

Em relação à questão de pesquisa inicialmente formulada, as empresas possuem diversas deficiências a integração da contabilidade e do TI, e conseqüentemente em seus controles internos. Não é reconhecida de forma plena nas empresas a necessidade de integração devido a muitos fatores, como a contabilidade direcionada ao atingimento irracional de resultados a qualquer custo, ou também casos em que está direcionada somente a área fiscal, focada em aspectos regulatórios, enquanto deve ser utilizado como ferramenta de gestão efetiva, em conjunto com análises de dados que são essenciais serem efetuadas em conjunto com as áreas de tecnologia das organizações.

Por fim, foi avaliado a importância da atuação conjunta como desafio organizacional, detalhando isto na pesquisa, e recebendo importantes *feedbacks* sobre as deficiências encontradas, a qual pode-se destacar principalmente que o desafio para o TI e controladoria é a análise de dados, computação na nuvem e desenvolvimento de aplicativos móveis. Junto a estes objetivos, a adoção de instrumentos de asseguarção de análise contínua dentro de um ambiente organizacional, instrumento este, o veículo ideal para comunicação de deficiências ou incoerências sobre a gestão de suas organizações.

## 12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Adriana e ROSSETTI, José Pascoal, **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências** 4. Edição São Paulo: Atlas, 2009, 592.

ÁRIES, Philipe; DUBY, Georges. **História da Vida Privada: Do Império Romano ao Ano Mil**. São Paulo, Cia das letras, 2<sup>a</sup>. Reimp. Vol. 1, 1990

BELL, Judith. *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, 1989. 145p.

BEUREN, Ilse Maria. Caracterização da pesquisa em Contabilidade. In: BEUREN, Ilse Maria (Coord.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 21-45

BRASIL. **Lei nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/port/atos/leis/6404.asp>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

Conselho Federal de Contabilidade – **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade** – Brasília: CFC, 2003

**Coleção Leis do Brasil**. Vol. 1 Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1930.

CORRÊA-LIMA, Osmar Brina. **Sociedade Anônima**. Belo Horizonte: Del Rey, 2003

D'AURIA, Francisco. **Da História da Contabilidade, especialmente no Brasil**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 1924, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro, 1927.

DAMODARAM, Aswath. **A face oculta da avaliação**. Makron Books, 2002. São Paulo, 2002

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOS SANTOS, José L; SCHMIDT, Paulo; FERNANDES, Luciane A. **Contabilidade Internacional Avançada**. São Paulo: Atlas. 2004.

DOS SANTOS, José L; SCHMIDT, Paulo; FERNANDES, Luciane A. **Introdução à Contabilidade Internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ENGELS, Friedrich. **Origem da Família, da Propriedade Privada e do Estado**. São Paulo, Global, 1984

GITMAN, Lawrence J. **Principles of Managerial Finance**. Estados Unidos: Harper & Row, 1976

HOGG, Wilson Alberto Zappa. **Lei das Sociedades Anônimas**. Curitiba: Juruá, 2008, 501p

IBRACON – Instituto Brasileiro de Contadores. **Princípios Contábeis**. São Paulo: Atlas, 1992

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade Introdutória**. 5º Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

IUDICIBUS, Sérgio de – **Teoria da Contabilidade** 8ª. Edição São Paulo Atlas, 2006.

IUDICIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por ações**, 6ª. Ed. São Paulo, Atlas 1973.

JOHNSON, Glenn J., GENTRY, James A. **Finney and Miller's Principles of ACCOUNTING, Introductory**. Englewood Cliffs, NJ, Estados Unidos: Prentice Hall, 1970, 687p

JOHNSON, Glenn J., GENTRY, James A. **Finney and Miller's Principles of ACCOUNTING, Intermediate**. Englewood Cliffs, NJ, Estados Unidos: Prentice Hall, 1974, 988p

LAGE, C., WEFFORT, E. F. J. Estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações financeiras in: **Manual de Normas Internacionais de Contabilidade: IFRS versus normas brasileiras**, Ernest & Young, Fipecafi. São Paulo: Atlas, 2009.

LUDKE M, André MEDA. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU;1986.

MARSHALL, Catherine. **Designing Qualitative Research**: 3rd edition. Estados Unidos: SAGE Publications, 1999. 224p.

MATTOS, Alexandre Morgado **Organização, uma visão global** Rio De Janeiro, Ed. FGV, 1975

MELO DE BRITO CARVALHO, Tereza Cristina (coordenadora) **TI – Tecnologia da Informação” – Tempo de Inovação – Um Estudo de Caso de Planejamento Estratégico Colaborativo** – São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2010.ISBN:978-85-7680-083-5

NISWONGER, C. Rollin, CPA, Ph.D e FESS, Philip E, CPA, Ph. D. **Accounting Principles, Eleventh Edition**. Pelham Manor, NY, Estados Unidos: South Western Publishing, 1973, 868p

PIRENNE, Henri. **História Econômica e Social da Idade Média**. São Paulo, Pioneira, 1999

SENA, Denilson Cesar. **Governança Corporativa: Estudo comparativo dos desempenho econômico e financeiro das empresas nacionais integrantes do mercado de ações (Bovespa)** – Tese de Doutorado do Programa de Mestrado em Administração Unicenp. Curitiba, 2007, 142p

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas**. Ed. Atlas, 2006. 1ed. São Paulo, 2006

SILVERMAN, David. **Qualitative Research. Theory, Method and Practice**. Estados Unidos: SAGE Publications, 2004, 378p

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Macgraw-hill do Brasil, 1983.

TAYLOR, Steven J., BOGDAN, Robert. **Introduction to Qualitative Research Methods**. New York, NY, Estados Unidos: 1998. 337p

\_\_\_\_\_. **História Geral e das Doutrinas da Contabilidade**. São Paulo. Atlas, 1997